



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

## **Estruturação e Gestão de Suprimentos e Serviços, em uma tarefa da Área-Meio, no Ministério da Saúde.**

Aluno: Paulo César Ferreira de Souza

Professor Orientador: Doutor, Pedro Henrique Melo Albuquerque.

Brasília – DF

2016

## RESUMO

A pesquisa analisou como é realizada a gestão e governança da cadeia logística de bens e serviços, especificamente, do serviço de copa (café, açúcar, copos descartáveis, materiais de limpeza, materiais de copa e cozinha, e serviços de copeiragem) do Ministério da Saúde. O objetivo da pesquisa foi: Objetivo Geral - colaborar com a administração no realinhamento da cadeia de suprimentos de bens e serviços logísticos da atividade-meio com as metas econômicas e superávit primário da administração federal, ou seja, manter a eficiência mesmo diante a redução do custeio da máquina pública.

Para atingir o objetivo geral foi necessário estabelecer os seguintes objetivos específicos: 1) demonstrar como é feito o fornecimento de café nas unidades do Núcleo Estadual de Brasília, serviço esse, em que a mão de obra é terceirizada, mas os insumos básicos (café, açúcar) e outros agregados (material de limpeza e materiais de copa e cozinha) são adquiridos pelo MS; 2) Coletar dados e indicadores como: preços de insumos e custo mensal de copeiras; garçons; estivadores, e com o cruzamento destes dados chegar ao real valor de custo de cada copinho de café fornecido; 3) – Analisar a viabilidade de manter ou não a estrutura desse serviço para a administração do Ministério da Saúde.

Para atingir esses objetivos foi realizada uma pesquisa descritiva, qualitativa, com estudo de caso no Almoxarifado do Ministério da Saúde. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, análise documental e observação direta.

Foi possível diagnosticar que não está sendo realizada a correta gestão das atividades da área-meio (no que diz respeito ao fornecimento de café), e principalmente, observou-se que esta atividade não está alinhada com os parâmetros condizentes com as leis e regulamentos, tais quais: sustentabilidade, economicidade, eficiência, eficácia, com a efetividade e equidade, e com as metas de superávit econômico para os próximos anos. Essa pesquisa contribui para os gestores da área tomar decisões acerca do serviço abordado e, para a academia, contribui ao evidenciar como é realizado o gerenciamento logístico de uma atividade terceirizada e como as decisões podem afetar a eficiência do serviço público.

Palavras-Chave: Gestão; Governança; Compras Públicas; Logística; Terceirização.

## 1 INTRODUÇÃO

O governo Federal realizou um corte de R\$ 69,9 bilhões nas despesas do Orçamento de 2015. O número foi divulgado na data de 22/05/2015 pelo Ministério do Planejamento para garantir o cumprimento da meta de superávit primário — a economia para o pagamento de juros da dívida pública — de R\$ 66,3 bilhões ou 1,13% do Produto Interno Bruto (PIB, soma de bens e serviços produzidos no país) este ano. (Jornal O Globo).

O ministro do Planejamento, Nelson Barbosa, afirmou que o governo está realizando um "grande esforço fiscal" e está mesmo cortando suas despesas. Segundo ele, o corte de R\$ 69,9 bilhões representa um corte de 35% nas despesas discricionárias, ou 0,5% do PIB. Ele anunciou que serão criadas metas de redução das despesas de custeio dos ministérios, o chamado custeio da máquina pública. Uma portaria neste sentido será publicada nos próximos dias. O Ministério da Saúde teve corte de R\$ 11,77 bilhões em seu orçamento (Jornal O Globo online).

Diante essa restrição orçamentária à qual foi submetido o Ministério da Saúde (MS), a Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA) através da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGESP); Coordenação-Geral de Serviços Gerais (CGSG); Coordenação-Geral de Material e Patrimônio (CGMAP) tem além da obrigação o desafio e a necessidade de manter os serviços das atividades da área meio, fazendo mais com menos, e manter a eficiência nos atendimento as demandas das áreas finalísticas para o alcance da eficácia das políticas publicas do MS.

O artigo 581, § 2º da CLT – Decreto Lei 5452/43, dispõe que “a atividade preponderante é aquela que caracteriza a unidade do produto, operação ou objetivo final, para cuja obtenção todas as demais atividades convirjam, exclusivamente, em regime de conexão funcional.” Essa atividade preponderante é entendida como a atividade-fim de uma organização. (BRASIL, 1943).

A Lei de Diretrizes Orçamentárias da União (Lei 11.768/08, art. 89) evidencia o entendimento sobre atividade-meio dispondo em seu parágrafo único que contratos de serviços terceiros relativos a “atividades acessórias, instrumentais ou complementares às atribuições legais do órgão ou da entidade”, não são

considerados como substituição de servidores e empregados públicos (BRASIL, 2008).

Assim, impõe-se necessidade de Gestão perene e da Governança, na utilização dos recursos humanos; bens de consumo e permanentes; financeiros e de Tecnologia de Informação (TI), é primordial que os gestores inovem, multipliquem conhecimentos, tornem usual o importante instrumento de gestão Benchmarking, lancem mão de instituições como Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988; decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013; Projeto Esplanada Sustentável; PL 4330/2004 (Projeto de Lei em discussão no Congresso Nacional) para terceirização, flexibilidade administrativa, racionalização de estoques e serviços, contratação de bens e serviços com rígidos critérios de sustentabilidade sem deixar de lado o uso correto da lógica da accountability.

Neste trabalho o foco é de “restrição orçamentaria Versus custeio da máquina pública”. Sem um devido estudo e a criação de indicadores de monitoramento, a simples redução em contratos de prestação de serviços e cortes em demandas de uso de suprimentos, pode reprimir a eficiência e tornar projetos e políticas do MS ineficazes.

Neste contexto, como objetivo de pesquisa tomou-se como recorte o serviço de copa (fornecimento de café), atividade essa que envolve diretamente serviços da CGSG e CGMAP. Essa pesquisa descobriu o real “Preço e Valor” deste serviço, e ao invés de diminuir o consumo sugere a redução de custos e recursos que agregam essa tarefa.

Observou-se: 1) que esse serviço tem um alto Preço, mas traz pouco Valor agregado, utiliza um grande número de servidores do quadro, espaço físico, tempo, gera vários certames licitatórios, e, por conseguinte diversas Atas de Registro de Preço e Contratos; 2) ineficiência, uma vez que há materiais estocados para realização da tarefa que não tiveram movimentação no estoque no período pesquisado.

Essa pesquisa pode vir a desencadear novos modelos de licitação para aquisição de bens e serviços, terceirizar fornecimento de cartuchos de toner e papel A4, enxugar o número de certames licitatórios e por extensão o de contratos e atas de registro de preços, em suma, pode dar apoio na desburocratização dos diversos processos inerentes a SAA.

## **1.1 Formulação do problema**

Sendo a SAA gestora de toda a atividade área-meio do MS, a mesma esta diante o desafio de com menos recursos financeiros, manter a qualidade de toda cadeia de suprimentos e serviços necessários ao funcionamento e apoio as áreas que põem ação e missão do MS.

Problematização: Chama a atenção à quantidade de processos desagregados e independentes que tem por meta atingir uma única tarefa, tomando, por exemplo, o serviço de Copa.

O serviço de copa que tem por tarefa exclusiva o fornecimento diário de café, e para que seja realizado envolve contratos de prestação de mão de obra terceirizada (Copeira; Garçom; Estiva), e o MS faz a aquisição dos suprimentos principais (café e açúcar), e os agregados (limpeza e higienização, copos descartáveis e outros materiais de copa e cozinha), em que todos os citados ocupam espaço físico no almoxarifado.

Soma-se ainda pessoal do quadro permanente da Divisão de Serviços Gerais (DSG) e do Serviço de Almoxarifado (SEALM) que fazem o levantamento de insumos a serem utilizados mensalmente; pedido eletrônico; baixa dos pedidos; expedição e acompanhamento da entrega interna e externa (envolvendo o Serviço de Transporte).

Como se pode racionalizar o consumo de bens e serviços? - Como utilizar a terceirização da área meio em busca da qualidade, flexibilidade e ganhos econômicos? – Como fazer contratações sustentáveis?

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo proposto é a partir de recorte de um serviço específico (fornecimento de café) colaborar com a administração no realinhamento da cadeia de suprimentos de bens e serviços logísticos da atividade-meio do MS, com as metas econômicas e superávit primário da administração federal, ou seja, manter a eficiência mesmo diante a redução do custeio da máquina pública.

### 1.3 Objetivos Específicos

Demonstrar como é feito o fornecimento de café nas unidades do Núcleo Estadual de Brasília, serviço esse, em que a mão de obra é terceirizada, mas os insumos básicos e outros agregados são adquiridos pelo MS.

Coletar dados e indicadores como: preços de insumos e custo mensal de copeiras; garçons; estivadores, e com o cruzamento destes dados chegar ao real valor de custo de cada copinho de café fornecido.

Analisar a viabilidade de manter ou não a estrutura desse serviço para a administração do MS.

### 1.4 Justificativa

Levantamento realizado pela RBS TV mostra que o governo federal irá gastar, até o final de 2016, R\$ 81,4 milhões com cafezinho nos ministérios e na Presidência da República. O valor é referente a pelo menos 33 contratos vigentes, 21 deles renovados neste ano e com validade até o final do ano que vem.

O orçamento destinado ao cafezinho é maior, por exemplo, do que o governo federal previa repassar para a Secretaria da Política de Promoção da Igualdade Racial da Presidência, que tinha previsão de receber R\$ 51 milhões em 2016, e para a Secretaria da Micro e Pequena Empresa, que tinha previsão de receber R\$ 80,7 milhões no ano que vem. Os dois ministérios foram incorporados a outras pastas na reforma ministerial anunciada em 02/10/2015 pela presidente Dilma Rousseff.

Com isso, a previsão de orçamento para as duas pastas deve sofrer alterações no Congresso Nacional, durante a votação do Orçamento de 2016. O levantamento levou em conta apenas os contratos firmados para atender as sedes e os anexos dos ministérios e da Presidência em Brasília. Os contratos firmados por agências, empresas públicas, autarquias e outros órgãos do governo federal não foram analisados.

Para o secretário-geral da ONG Contas Abertas, especializada no acompanhamento dos gastos públicos, Gil Castello Branco, essas despesas são um exemplo do "mau

uso" do dinheiro público. "É um gasto exorbitante, é um gasto supérfluo, é um gasto desnecessário, sobretudo em um momento em que o país passa por um ajuste fiscal tão rigoroso. Não é obrigado o contribuinte a estar pagando o café e o serviço de copeiragem de qualquer burocrata", afirmou (Portal G1).

A importância desta pesquisa encontra-se na demonstração de como esta sendo aplicados os conceitos de gestão e governança, se instituições que regulam aquisições no serviço público estão adequadamente sendo utilizadas, e se a força de trabalho atual encontra-se preparada e capacitada para enfrentar as demandas atuais e futuras.

Contribuição principal foi provocar discussão em torno de se é viável, vantajoso para a administração pública manter o modelo atual de gestão de serviços e bens administrativos (fornecimento de café), se não já chegou o momento de se propor um novo arranjo a esse serviço e em toda cadeia de serviços e bens administrativos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir são elencados fundamentos que viabilizaram a pesquisa. São apresentadas ideias sobre: Gestão; Governança; uso racional de serviços e bens; flexibilização das atividades meio através da terceirização; aquisições sustentáveis.

A atual crise financeira ao qual passa a administração pública federal, a obrigatoriedade de cortes de despesas impostas por metas de redução de custeio do MS, o chamado custeio da máquina pública, faz com que os gestores públicos inovem, busquem soluções criativas, lancem mão de novos arranjos logísticos e da nova governança pública, para que não percam eficiência no apoio às finalidades e da implantação das políticas públicas.

Uso racional de recursos, flexibilização das atividades meio através da terceirização, aquisições sustentáveis na administração pública, cadeia logística de serviços e bens, são instrumentos que se utilizados de forma correta irão auxiliar a boa gestão dos recursos públicos disponíveis.

## 2.1 Gestão e Governança

**A Administração ou Gestão** é a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar. O termo "administração" vem do latim *administratio*, que significa direção, gerência. Ou seja, é o ato de administrar ou Gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas (USP).

É uma área do conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para disciplinar os fatores de produção, tendo em vista o alcance de determinados fins como maximização de lucros ou adequada prestação de serviços públicos. Pressupõe a existência de uma instituição a ser gerida, ou seja, uma organização constituída de pessoas e recursos que se relacionem num determinado ambiente, orientadas para objetivos comuns.

A Administração é frequentemente tomada como sinônimo de Administração de Empresas. Porém, isto somente faz sentido se o termo empresa for considerado como sinônimo de organização, que significa os esforços humanos organizados, feitos em comum, com um fim específico, um objetivo. O adequado é considerar a Administração de Empresas subárea da Administração, uma vez que esta trata de organizações que podem ser públicas, sociedades de economia mista ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

A necessidade de organizar os estabelecimentos nascidos com a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra em meados do Século XIX, levou profissionais de outras áreas mais antigas, a exemplo da Engenharia, a buscar soluções específicas para problemas que não existiam antes. Assim, a aplicação de métodos de ciências diversas, para administrar estes empreendimentos, deu origem aos rudimentos da Ciência da Administração.

Há autores que considera a Administração uma área interdisciplinar do conhecimento, uma vez que se utilizaria de métodos e saberes de diversas ciências, como Contabilidade, Direito, Economia, Filosofia, Psicologia, Sociologia, etc.

**A Governança** deriva do termo governo, e pode ter várias interpretações, dependendo do enfoque. Segundo o Banco Mundial, "governança é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um



país visando o desenvolvimento, e a capacidade dos governos de planejar, formular e programar políticas e cumprir funções”.

Governança pode ser sinônimo de governo, o órgão de soberania ao qual cabe a condução política geral de um país, sendo o órgão superior da administração pública. No entanto, governança também pode dizer respeito às medidas adotadas pelo governo para governar o país em questão.

São oito as principais características da boa governança: Estado de direito, transparência, responsabilidade, orientação por consenso, igualdade e inclusividade, efetividade e eficiência e prestação de contas.

Para Bresser Pereira, governança está vinculada à capacidade financeira/gerencial de formular e implementar políticas públicas, enquanto Eli Diniz amplia o conceito apontando para a capacidade de ação do Estado na formulação e implementação de políticas públicas e consecução das metas coletivas (ARAÚJO, 2002).

Segundo SANTOS (1997), a governança refere-se ao modo com que os governos articulam e coordenam suas ações, em cooperação com os diversos atores sociais e políticos e sua forma de organização institucional. Uma boa governança é requisito essencial para o desenvolvimento sustentável, o crescimento econômico, a equidade social e direitos humanos.

### **2.1.1 Uso Racional de Serviços e Bens; Flexibilização das atividades meio Através da Terceirização.**

Se tratar o tema somente do ponto de vista das palavras chaves Serviços-Bens de Consumo, não irá se achar publicações com embasamentos contundentes que possam subsidiar a pesquisa. Porém se partimos das palavras chaves Logística-Gestão-Governança-Terceirização, o leque torna-se amplo, mesmo que, as abordagens apontem para uso na iniciativa privada, mas que podem ser adaptadas e aplicadas também na administração pública.

Grande parte destas publicações teve início na década de 90, mais precisamente 1995, onde ocorreu a chamada passagem da Gestão Burocrática para a Gerencial.

Não fazendo juízo de valor, observa-se que no bojo de algumas destas publicações há uma tendência ao Neoliberalismo, uma ideia de Estado Zero, uma tendência

adotada nos governos de Margaret Thatcher (Grã-Bretanha) e Ronald Reagan (Estados Unidos) anos 1970, políticas essas que ficaram conhecidas como "thatcherismo" e "reaganismo".

A política de Reagan, nos Estados Unidos, também ficou conhecida como Supply-side economics ou Economia do lado da oferta. (Deák, Professores – 2010).

Uma das artimanhas utilizadas pelos defensores deste pensamento, é que para se alcançar as metas da Lei de Responsabilidade Fiscal, deve-se terceirizar e muitas das vezes privatizar os serviços públicos, um bom alerta para isso é quando Juliana Fiúza Cislighi; Sandra Oliveira Teixeira; Tainá Souza dizem: Que "A responsabilidade fiscal tem a irresponsabilidade social como sua contra face".

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), oficialmente Lei Complementar nº 101, promulgada em 4 de maio de 2000, e que entrou em vigor em sua publicação em 5 de maio de 2000, é uma Lei Complementar brasileira que tenta impor o controle dos gastos da União, estados, Distrito Federal e municípios, condicionado à capacidade de arrecadação de tributos desses entes políticos.

Tal medida foi justificada pelo costume, na política brasileira, de gestores promoverem obras de grande porte no final de seus mandatos, deixando a conta para seus sucessores. A LRF também promoveu a transparência dos gastos públicos. A lei obriga que as finanças sejam apresentadas detalhadamente ao Tribunal de Contas (da União, do Estado ou dos Municípios). Tais órgãos podem aprovar as contas ou não. Em caso das contas serem rejeitadas, será instaurada investigação em relação ao Poder Executivo em questão, podendo resultar em multas ou mesmo na proibição de tentar disputar novas eleições. Embora seja o Poder Executivo o principal agente responsável pelas finanças públicas e, por isso, o foco da Lei de Responsabilidade Fiscal, os Poderes Legislativo e Judiciário também são submetidos à referida norma.

A lei inova a Contabilidade pública e a execução do Orçamento público à medida que introduz diversos limites de gastos (procedimento conhecido como Gestão Administrativa), seja para as despesas do exercício (contingenciamento, limitação de empenhos), seja para o grau de endividamento. A LRF determina o estabelecimento de metas fiscais trienais.

Isso permite que o governante consiga planejar as receitas e as despesas, podendo corrigir os problemas que possam surgir no meio do caminho. É como conduzir um barco: quando tem um rumo é possível planejar as manobras necessárias para se

chegar até lá, mesmo que algumas sejam difíceis e tenham que ser corrigidas ao longo do caminho.

Criada durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, a LRF provocou uma mudança substancial na maneira como é conduzida a gestão financeira dos três níveis de governo (RESTON, 2000).

Tornou-se preciso saber planejar o que deverá ser executado, pois além da execução devem-se controlar os custos envolvidos, cumprindo o programado dentro do custo previsto (FURTADO, 2002). Sua criação fez parte do esforço em reformas do estado promovido pelo governo federal para estabilizar a economia brasileira, reduzir o risco país e estimular investimentos externos no país, a partir do Plano Real.

### **2.1.1.1 Aquisição Sustentável na Administração Pública**

Utilizando como palavras chaves Sustentável-Sustentabilidade encontra-se um vasto material, como artigos; pesquisas; estudos de caso; etc., ao abordar organizações o assunto pende para o lado da responsabilidade ambiental e social principalmente no setor privado e no terceiro setor.

Como o foco desta proposta de pesquisa é a aquisição, ao combinar as palavras Aquisição-Sustentável, achamos artigos que tratam das aquisições pelos governos a nível federal e estadual. Além da abordagem que liga a responsabilidade dos organismos públicos com a preservação do meio ambiente e a necessidade de racionalizar o uso dos recursos naturais, faz a seguinte classificação: No Brasil, os órgãos governamentais figuram como grandes consumidores de bens e serviços. No ano de 2009, o governo federal brasileiro gastou R\$ 11.530.937.746,36 com obras e instalações, e R\$ 3.291.531.638,57 com equipamentos e material permanente (MPOG e International Council for Local Environmental Initiatives-Iclei<sup>1</sup>, 2009). O

---

<sup>1</sup> *Sigla de* International Council for Local Environmental Initiatives

Associação internacional de autoridades locais vocacionada para a prevenção e resolução de questões ambientais locais, regionais e globais, por meio de uma ação local.

IPEA (2011) aponta que o setor público se apresenta como um dos principais compradores do país, respondendo por cerca de 10% a 15% do PIB.

Com essa poder de consumo é plenamente justificável a criação de instituições como Projeto Esplanada Sustentável - Portaria Interministerial Nº 244, de 6 de Junho De 2012, iniciativa conjunta de quatro Ministérios: Planejamento; Meio Ambiente; Minas e Energia; e da Secretária-geral da Presidência da República.

A portaria, tem por objetivo principal incentivar órgãos e instituições públicas federais a adotarem modelo de gestão organizacional e de processos estruturado na implementação de ações voltadas ao uso racional de recursos naturais, promovendo a sustentabilidade ambiental e socioeconômica na Administração Pública Federal e o Decreto 7.746, de 5 de junho de 2012, Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Diante do objetivo proposto, foi apresentada pesquisa com intuito de demonstrar como é feito o fornecimento de café nas unidades do Núcleo Estadual de Brasília.

Pesquisa Qualitativa-descritiva – a pesquisa foi Qualitativa, visto não ter a intenção de formular características experimentalmente determináveis. Objetivou a apuração das etapas que compõe a tarefa de fornecimento diário de café. O estudo é descritivo, pois não tem a pretensão de explicar, mas sim, de descrever os estágios, recursos e tempo para realização do serviço.

Foi realizado estudo de caso no almoxarifado de materiais administrativos do MS, através de observação direta, coleta de dados e análise documental (notas de lançamentos, empenhos, ordens bancarias), aplicação de questionário, e utilização de Contabilidade de Custos.

### **3.1 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo**

A SAA tem suas finalidades e competências cobertas nos termos do art. 5º, do Anexo I do Decreto nº 8.065, de 7 de agosto de 2013. Entre essas competências, faremos aqui recorte para as atividades de bens de consumo e permanentes e serviços administrativos, onde ficam assim definidas:

VII - planejar, coordenar, executar e avaliar as atividades de aquisição destinadas o suprimento administrativo de bens, materiais e serviços do Ministério;

VIII - coordenar, executar e avaliar as atividades de aquisição de bens e serviços de tecnologia da informação e automação do Ministério;

IX - acompanhar, avaliar e elaborar os contratos e termos aditivos referentes ao suprimento administrativo de bens, materiais e serviços e de tecnologia da informação e automação do Ministério;

X - planejar, coordenar e avaliar a armazenagem e a distribuição de bens e materiais administrativos e de tecnologia da informação e automação adquiridas pelo MS.

**Serviço de Almoxarifado de Materiais** – SEALM; pertencente à Divisão de Patrimônio e Bens Administrativos – DIPAS; pertencente a Coordenação-Geral de Material e Patrimônio – CGMAP; pertencente a Subsecretaria de Assuntos Administrativos – SAA; pertencente a Secretaria Executiva – SE.

#### **Características**

O almoxarifado tem funções determinadas, não é depósito, e nem pura e simplesmente um repassador de material, tem que ter agilidade e eficácia no planejamento; recebimento; guarda e distribuição; controle e prestação de contas dos materiais administrativos.

Tem gratificação de chefia oficializada DAS 101.1, portanto, com autonomia para aplicação da Gestão e Governança.

#### **Força de Trabalho (pesquisado entre janeiro e agosto/2015)**

##### **Indicadores:**

100% servidores do quadro permanente  
80% recebe algum tipo de gratificação  
20% com nível superior  
60% Agente Administrativo  
40% Auxiliar Operacional de Serviços Gerais.

### **3.2 População e amostra (ou participantes do estudo)**

O universo pesquisado foi o almoxarifado de materiais de consumo e parte da Divisão de Serviços Gerais, e os dados coletados foram no período de janeiro a agosto de 2014, onde foi possível fazer uma média de valores e quantidades de materiais utilizados no fornecimento de café.

### **3.3 Instrumento(s) de pesquisa**

O Tipo de pesquisa utilizada foi à pesquisa qualitativa. Segundo Wolcott (2001 apud CRESWELL, 2007) a pesquisa qualitativa é interpretativa, ou seja, o pesquisador analisa os dados de um cenário para identificar temas e categorias e tirar suas conclusões sobre seu significado. Segundo Greenhalgh e Taylor (1997), a pesquisa qualitativa: “É o estudo de temas no seu cenário natural, buscando interpretá-los em termos do seu significado assumido pelos indivíduos; para isso, usa uma abordagem holística, que preserva a complexidade do comportamento humano”.

De acordo com a metodologia de Vergara (2000), a atual pesquisa classificou-se como descritiva. Descritiva, pois apresentou como está sendo empregados recursos, tempo e espaço físico em uma tarefa de relevância, não aferida e não comprovada, para cumprimento das metas do MS (fornecimento de cafezinho).

Em atenção ao disposto na Instrução Normativa IN 205 de 08 de abril de 1988, no que tange a Racionalização e Inventário; disposto no Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013 com referencia a contratação de bens de consumo permanente, conveniência de contratação do bem ou serviço por mais de um órgão ou entidade e

necessidade de entrega de bens parceladamente; disposto Projeto Esplanada Sustentável (PES) Portaria Interministerial nº 244, de 6 de junho de 2012 que entre outras coisas trata da implementação de ações voltadas ao uso racional de recursos naturais, promovendo a sustentabilidade ambiental e socioeconômica na Administração Pública Federal, observamos que não há no Plano de Gestão elementos que corroboram ou de sustentação as ações e atividades inerentes ao Serviço de Almoxarifado e Patrimônio e ao Serviços Gerais.

A gestão de estoque permeia a tomada de decisão em inúmeras empresas, sendo um tema bastante explorado no meio acadêmico e empresarial (ROSA; MAYERLE; GONÇALVES, 2010).

Segundo Gonçalves (s/d), a expressão “governança” tem no Banco Mundial um agente propagador, dentro da perspectiva do aprofundamento da eficiência ao Estado, porém deslocando o foco estritamente econômico para uma visão mais abrangente. Assim a capacidade dos governos não se avaliaria apenas pelos resultados das políticas, mas também pela forma como eles exercem o poder. Daí deriva uma definição que estabelece ser a governança “o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo”, ou ainda “a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento”, tendo como pressuposto a capacidade dos governos em planejar, formular e implementar políticas e cumprir suas demais funções.

O processo de terceirização já há algum tempo vem sendo empregado no Brasil, no âmbito da indústria automobilística (Martins & Ramalho, 1994), embora só recentemente tenha constituído um ponto da pauta de reflexão das empresas privadas e das organizações sindicais.

Segundo Birdeman e colaboradores (2008), a licitação sustentável (compra sustentável) é uma solução para integrar considerações ambientais e sociais em todos os estágios do processo da compra e contratação dos agentes públicos com o objetivo de reduzir impactos à saúde humana, ao meio ambiente e aos direitos humanos. A compra pública sustentável permite o atendimento das necessidades específicas dos consumidores finais por meio da compra do produto/serviço que oferece o maior número de benefícios para o ambiente e a sociedade

### 3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram obtidos a partir de questionário e coleta de fontes primárias e secundárias Para Malhotra (2004) dados primários são aqueles coletados para fins diferentes do problema em pauta e dados secundários são os originados do pesquisador para solucionar o problema da pesquisa.

Apresentou como dificuldade para pesquisa a coleta de dados Secundários, considerados aqui como: Custos mensais de Copeiras; Garçons; Estivadores; Quantidade de dias utilizados para atender todas as copas (levantamento, requisição, baixa, expedição e entrega).

Chamou-nos atenção, que mesmo com a autorização do titular e de seu substituto imediato da Coordenação-Geral de Serviços Gerais, os fiscais de contratos e de atas de registro de preço ao qual estão inseridos os dados secundários, não nos passou as informações solicitadas, obrigando o pesquisador a lançar mão dos dados gerais nos sítios eletrônicos <http://intranet.saude.gov/>; <http://www.portaltransparencia.gov.br/> e no SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira. Observa-se falta de transparência e accountability.

A falta destas informações individualizadas impediu-nos de demonstrar quanto o MS paga as empresas terceirizadas de mão de obra Versus quanto essas empresas repassam para cada posto de trabalho, quantos servidores do quadro permanente estão envolvidos neste serviço e quantos dias os mesmos levam para cumprirem essa tarefa, se há monitoramento, avaliação e planejamento para esse tipo de serviço. Outro problema desta falta de informações, na contabilização final, ficou de fora materiais como Gás GLP (quantas copas utilizam), e custos com carga e descarga dos materiais de copa em unidades fora dos prédios sedes e anexos (veículos utilizados, combustível gasto, motoristas terceirizados).

A coleta de dados realizada demonstra principalmente o Preço do Serviço, já o questionário constata o Valor do produto a percepção dos usuários do serviço.

Segundo Carlos Hilsdorf <sup>2</sup>(2013) “Preço e valor são conceitos muito diferentes! Em linguagem coloquial, dizemos que preço é o que se paga e valor o que se leva. Esta

---

<sup>2</sup> Economista, pós-graduado em Marketing pela FGV, consultor e pesquisador do comportamento humano. Considerado um dos melhores palestrantes do Brasil na atualidade. Palestrante dos Congressos Mundiais de Administração (Alemanha e Itália) e do Fórum Internacional de



definição já dá pistas de que os compradores estão mesmo em busca de valor e que o preço seria, em alguma proporção, o esforço monetário despendido para se obter aquele valor".

Na base de Dados do Sistema de Administração de Materiais (SISMAT DATASUS), do Sistema Integrado de Administração do Governo Federal (SIAFI STN) que no ROL de competências são do Serviço de Almoxarifado, foram coletado os seguintes indicadores primários: Matéria Prima (café e açúcar); materiais agregados (materiais de copa e cozinha e materiais de limpeza), e no Intranet/saúde e portal da transparência, coletou-se dados e preços da mão de obra terceirizada.

Para se chegar ao preço do cafezinho, a estratégia utilizada foi a da Contabilidade de Custos. Conjunto de registros especiais utilizados para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos/serviços. Segundo George Leone: "ramo da função financeira que acumula, organiza, analisa e interpreta os custos dos produtos, dos estoques, dos serviços, dos componentes de organização, dos planos operacionais e das atividades de distribuição, para determinar o lucro, para controlar as operações e para auxiliar o administrador no processo de tomada de decisões e de planejamento".

Reuniu todos esses indicadores primários e secundários gerados entre janeiro e agosto/2015, dividiu-os por categoria Matéria Prima, Materiais Agregados e Mão de Obra Terceirizada (quadro 1).

Quadro 1:

MATERIA PRIMA			
MATERIAL	UNIDADE DE MEDIDA	QUANTIDADE	VALOR TOTAL
açúcar cristal	kilo	23.105	30.970,32
café em pó	kilo	17.340	130.917,00
TOTAL			161.887,32
OUTROS MATERIAIS AGREGADOS			
MATERIAL	UNIDADE DE MEDIDA	QUANTIDADE	VALOR TOTAL
açucareiro em aço inox	unidade	13	298,87
adoçante dietético	frasco	98	177,39
água sanitária	litro	306	347,52
alcool etílico	frasco	345	780,38
balde plástico 20 litros	unidade	5	15,69
bule em aço inox para café	unidade	6	198,72
bule de alumínio para café	unidade	23	1.575,50
colher de café	unidadea	330	478,09
colher de sopa	unidadea	20	24,34
colher em plástico maciço 60 cm	unidadea	1	18,88
copo plástico descartável para água 200ml	cento	21.836	41.270,04
copo plástico descartável para café 50ml	cento	8.300	7.211,64
descanço em aço inox para copo de vidro	unidade	64	116,60
detergente líquido para limpeza instantânea veja	frasco	190	684,00
detergente líquido para louça	frasco	2.187	1.904,98
escorredor de louça	unidade	2	120,96
esponja de espuma para limpeza	unidadea	741	274,41
forro de plástico serviço americano 40cm	unidade	29	112,04
forro de plástico serviço americano 30x45cm	unidade	36	136,44
fosforo em palitos	pacote	14	23,24
garrafa de 1,5l para suco e água, com tampa	unidadea	7	32,62
garrafa para uso em geladeira	unidadea	45	368,63
garrafa térmica 3L	unidadea	8	98,15
garrafa térmica com tampa pressão 1,8L	unidadea	96	3.846,24
garrafa térmica de pressão aço inoxidável 3L	unidadea	9	1.429,65
guardanapo de papel 240x240mm	pacote	451	395,59
jarra inox 2L	unidadea	27	1.102,95
jarra plástica 2L	unidadea	52	207,48
lã de aço	pacote	596	429,12
líquido de limpeza de aço inox 500ml	frasco	36	104,48
pa para lixo, plástico 20x19cm	unidadea	24	152,45
pano de prato	unidade	244	1.024,80
pano para cozinha tipo perfex	unidade	329	643,22
pano para limpeza em geral	unidade	238	437,91
recipiente de plástico p/ acondicionar mantimentos	unidade	2	29,60
rodo cabo de alumínio com borracha	unidade	23	270,25
sabão comum em barra 200g	barra	1.116	870,48
sabão em pó 1000g	pacote	432	1.390,33
suporte plástico para filtro de papel para café	unidade	1	1,96
vassoura de nylon	unidade	11	54,34
xícara para chá com pires	unidade	84	408,24
TOTAL			69.068,22
MÃO DE OBRA			
MATERIAL	UNIDADE DE MEDIDA	QUANTIDADE	VALOR TOTAL
Copeiras e Garçons	Posto de Trabalho	136	1.448.875,85
estivadores	Posto de Trabalho	59	176.993,60
TOTAL			1.625.869,45

A seguir foi feito a conversão na unidade de medida dos copos descartáveis para café 50 ml, de cento para unidade, passando o consumo total (jan/ago) 8.300 centos para 830.000 unidades.

Foram somadas todas as categorias, e se achou resultados totais em 08 meses (jan/ago); totais médios mensais no período, e totais diários (considerando 167 dias uteis trabalhados no período).

Após estratégia utilizada, chegou-se ao “Preço” estimado de R\$ 2,23 (dois reais e vinte e três centavos), que esta saindo uma unidade (copo de café) dentro do MS (quadro 2).

Quadro 2:

CUSTO ESTIMADO POR COPO UTILIZADO			
PREÇO ESTIMADO COPO DE CAFÉ	OITO MESES	MENSAL	DIA
CUSTO TOTAL	1.856.824,99	232.103,12	11.118,71
QUANTIDADE COPOS DE CAFÉ UTILIZADA	830.000	103.750	4.970
VALOR ESTIMADO	2,237138542	2,237138542	2,237138542

Ao fazer a análise dos materiais agregados (copa e cozinha e limpeza) encontramos uma clara e inquestionável ineficiência neste serviço, ou seja, materiais adquiridos e com saldo em estoque a serem utilizados no serviço de copa, sem movimentação no período pesquisado (JAN-AGO/2015) conforme quadro 3.

Quadro 3:

MATERIAL SEM MOVIMENTO OU COM MOVIMENTO OU BAIXO MOVIMENTAÇÃO					
MATERIAL	UNIDADE DE MEDIDA	QUANTIDADE	VALOR TOTAL	CONSUMO MÉDIO MENSAL	SALDO EM ESTOQUE
balde plástico 20 litros	unidade	5	15,69	-1	72
bule em aço inox para café	unidade	6	198,72	-1	32
coador de flanela	unidade	0	0,00	0	72
coador de papel 103	pacote	0	0,00	0	258
colher em plástico maciço 60 cm	unidadea	1	18,88	-1	89
escorredor de louça	unidade	2	120,96	-1	46
<b>fosforo em palitos</b>	<b>pacote</b>	<b>14</b>	<b>23,24</b>	<b>1</b>	<b>586</b>
TOTAL			377,49		

Foi enviado via e-mail á 50 servidores, questionário – “Percepção no ambiente do Núcleo Estadual de Brasília, quanto ao serviço de distribuição de café, no que diz respeito: à qualidade; manutenção do serviço; disponibilidade e consumo; custos; e a outro modo de ofertar o serviço” (quadro 4).

No que diz respeito ao retorno do total de questionários enviados, obtivemos 42% de respostas, sendo que destes 43% respostas do gênero feminino e 57% do gênero masculino.

#### Quadro 4:

TABELA 1				
GENERO FEMININO				
Perguntas	TOTAL		TOTAL EM %	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
No seu setor todos consomem o café disponibilizado pelo Ministério da Saúde?	5	4	56%	44%
Alguma vez você quis café e não tinha a disposição?	3	6	33%	67%
Você está satisfeito com a qualidade do café fornecido pelo serviço de copa do Ministério da Saúde?	3	6	33%	67%
Você avalia como boa a qualidade do serviço prestado (Considerando os insumos utilizados, o produto final e o serviço em si)?	4	5	44%	56%
Você sabe o quanto custa cada cafezinho deste que se toma?	0	9	0%	100%
Você avalia como necessário o fornecimento de café no Ministério da Saúde?	9	0	100%	0%
Há impacto do café no clima organizacional ou no desempenho dos servidores?	5	4	56%	44%
Você acha que o serviço de copa deve permanecer no MS?	9	0	100%	0%
Você conhece outra forma para fornecimento deste serviço?	4	5	44%	56%
Já foi realizado em seu setor, algum estudo para saber qual a alternativa é mais vantajosa dentre a estrutura de fornecimento vigente e a adoção de máquinas para fornecimento de bebidas quentes?	0	9	0%	100%
TABELA 2				
GENERO MASCULINO				
Perguntas	TOTAL		TOTAL EM %	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
No seu setor todos consomem o café disponibilizado pelo Ministério da Saúde?	7	5	58%	42%
Alguma vez você quis café e não tinha a disposição?	4	8	33%	67%
Você está satisfeito com a qualidade do café fornecido pelo serviço de copa do Ministério da Saúde?	4	8	33%	67%
Você avalia como boa a qualidade do serviço prestado (Considerando os insumos utilizados, o produto final e o serviço em si)?	7	5	58%	42%
Você sabe o quanto custa cada cafezinho deste que se toma?	1	11	8%	92%
Você avalia como necessário o fornecimento de café no Ministério da Saúde?	8	4	67%	33%
Há impacto do café no clima organizacional ou no desempenho dos servidores?	9	3	75%	25%
Você acha que o serviço de copa deve permanecer no MS?	8	4	67%	33%
Você conhece outra forma para fornecimento deste serviço?	6	6	50%	50%
Já foi realizado em seu setor, algum estudo para saber qual a alternativa é mais vantajosa dentre a estrutura de fornecimento vigente e a adoção de máquinas para fornecimento de bebidas quentes?	1	11	8%	92%
TABELA 3				
GERAL				
Perguntas	TOTAL		TOTAL EM %	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
No seu setor todos consomem o café disponibilizado pelo Ministério da Saúde?	12	9	57%	43%
Alguma vez você quis café e não tinha a disposição?	7	14	33%	67%
Você está satisfeito com a qualidade do café fornecido pelo serviço de copa do Ministério da Saúde?	7	14	33%	67%
Você avalia como boa a qualidade do serviço prestado (Considerando os insumos utilizados, o produto final e o serviço em si)?	11	10	52%	48%
Você sabe o quanto custa cada cafezinho deste que se toma?	1	20	5%	95%
Você avalia como necessário o fornecimento de café no Ministério da Saúde?	17	4	81%	19%
Há impacto do café no clima organizacional ou no desempenho dos servidores?	14	7	67%	33%
Você acha que o serviço de copa deve permanecer no MS?	17	4	81%	19%
Você conhece outra forma para fornecimento deste serviço?	10	11	48%	52%
Já foi realizado em seu setor, algum estudo para saber qual a alternativa é mais vantajosa dentre a estrutura de fornecimento vigente e a adoção de máquinas para fornecimento de bebidas quentes?	1	20	5%	95%

#### Disponibilidade e Consumo:

Independente de como é ofertado o cafezinho, existe demanda dentro dos setores. Se houvesse monitoramento, avaliação e uma correção no planejamento por parte da administração, poderia se reduzir aproximadamente 50% do café ofertado.

Apesar do grande volume de materiais empregados, postos terceirizados e o tempo gasto, os consumidores sempre tem a disposição o café. Entretanto, não há nenhum acompanhamento ou ferramenta que possa aferir se esta havendo desperdício do

produto final, se a demanda é para 57% de consumidores por setor, deveria se levantar aproximadamente o quanto é desperdiçado ao final de cada dia.

**Qualidade:**

Essa questão é uma prova cabal, de como esta desconectada a administração no que se refere a má qualidade de um serviço ofertado ao consumidor final. Quando 67% dos consumidores desaprovam a qualidade do café, de certo que, há desperdício do produto. Evidencia-se a má gestão do contrato por parte do fiscal e do gestor dos Serviços Gerais.

Observa-se que essa insatisfação dos consumidores é igual entre mulheres e homens.

A administração não informa aos usuários que para servir café, são feitos várias licitações, que geram contratos e atas de registro de preços diversos e desconexos, mas que tem a mesma finalidade. A maioria das pessoas não sabe que há empresa que presta serviço de asseio e conservação, mas que o ministério faz a aquisição de materiais de limpeza das copas, há contratação de serviço terceirizado de copeiragem (copeira e garçons), porém todo o insumo principal (café, açúcar e copos descartáveis) da mesma forma é adquirido pelo MS. Não é Claramente informado no sitio eletrônico [www.intranet.saude.gov](http://www.intranet.saude.gov) o valor pago as empresas terceirizadas por cada copeira e cada garçom, de forma alguma é aplicado à boa gestão e o conceito da accountability na prestação deste serviço. A relação custo benefício de forma alguma é avaliada, mas mesmo assim uma maioria com diferença de apenas 4 pontos percentuais, avaliam como bom o serviço de copa do MS.

**Custo:**

Os 95% dos entrevistados, não poderia mesmo saber o custo do café no MS, dado a falta de transparência e o modelo desatualizado da gestão, é possível que nem mesmo os fiscais de contratos e atas, e os gestores dos serviços gerais e do almoxarifado saibam o custo real do serviço. Fica claro que esse modelo esta esgotado, que é necessárias técnicas atualizadas de se gerir, e a urgente necessidade da gestão Benchmarking, e a abertura do pensamento e das relações com o privado e o público.

**Manutenção do serviço:**

Do total geral de entrevistados, 81% acha necessário o fornecimento de café, isso não quer dizer que o fornecimento da bebida continue nos moldes atuais. Impõe-se necessidade de Gestão perene e da Governança na utilização dos recursos materiais, financeiros, físicos e de tecnologia da informação.

Quando 67% dos questionados apontam que o café impacta no clima organizacional ou no desempenho dos servidores, reforça-se a necessidade de saber qual o impacto, qual o ganho e os benefícios para a organização ou saber esse é apenas para os servidores. É necessária a gestão Benchmarking junto ao setor de Gestão de Pessoas, para encontrar as respostas e buscar as melhores praticas para a manutenção deste serviço.

A maioria diz que o serviço de copa tem que continuar, pode haver ai uma correlação com o desconhecimento de tudo que envolve essa tarefa. Ou se de transparência as informações, ou não haverá como desassociar a falta de informações à satisfação do cliente.

**Outro modo de ofertar o serviço:**

A maioria dos entrevistados desconhece outro modal de fornecimento de café, da mesma forma nunca foram entrevistados ou responderam pesquisa sobre haver formas de fornecimento. Não sabemos quais motivos levam a gestão a não realizar essas pesquisas, se por falta de interesse em melhorar ou se as pessoas ligadas a fiscalização dos serviços tem os conhecimentos e treinamentos adequados para executarem essa modernização.

Percebes como resultado deste questionário, baixo “Valor” em relação ao alto preço disponibilizado para esse serviço.

## **4 Conclusão e Contribuições**

As evidências apresentadas sugerem uma visão fechada e um modo ineficiente na gestão de recursos e no uso adequado de instituições no que diz respeito a aquisição da cadeia de suprimentos bens e serviços. Diante os objetivos do trabalho fazemos as seguintes conclusões:

- Objetivo Geral - colaborar com a administração no realinhamento da cadeia de suprimentos de bens e serviços logísticos da atividade-meio com as metas econômicas e superávit primário da administração federal, ou seja, manter a eficiência mesmo diante a redução do custeio da máquina pública.

*O estudo de caso na tarefa de fornecimento de café no MS abre oportunidade de com seus próprios recursos humanos, profissionalizar o gerenciamento da área meio, enfrentar a redução de recursos financeiros com criatividade, sem perder a eficiência, a responsabilidade e transparência no trato com os bens públicos.*

- Demonstrar como é feito o fornecimento de café nas unidades do Núcleo Estadual de Brasília, serviço esse, em que a mão de obra é terceirizada, mas os insumos básicos (café, açúcar) e outros agregados (material de limpeza e materiais de copa e cozinha) são adquiridos pelo MS;

*Foram demonstradas todas as etapas que inclui a tarefa de servir café no âmbito do MS em Brasília Licitações, contratos, atas de registro de preço, estocagem, distribuição, recursos empregados e prestação de contas.*

- Coletar dados e indicadores como: preços de insumos e custo mensal de copeiras; garçons; estivadores, com o cruzamento destes dados chegar ao real valor de custo de cada copinho de café fornecido;

*No serviço de almoxarifado foram coletados dados primários (preço de insumos como matéria prima - café e açúcar) materiais agregados (materiais de limpeza e materiais de copa e cozinha), quantidades consumidas, e unidades de fornecimento, foram analisados notas de lançamento (entradas e saídas) inventários e relatórios de fechamento mensal.*

*Os dados secundários (custo mensal de copeiras, garçons e estivadores) foram extraídos do Intranet/saúde e do portal da transparência e no SIAFI.*

*Utilizando contabilidade de custos chegou-se ao valor estimado de R\$ 2,23 (dois reais e vinte e três centavos).*

- Analisar a viabilidade de manter ou não a estrutura desse serviço para a administração do MS.

*A utilização da contabilidade de custos chegou ao preço estimado de R\$ 2,23 (dois reais e vinte e três centavos). Com a aplicação de questionário “Percepção no ambiente do Núcleo Estadual de Brasília, quanto ao serviço de distribuição de café, no que diz respeito: à qualidade; manutenção do serviço; disponibilidade e consumo; custos; e a outro modo de ofertar o serviço”, observamos que:*

*Apesar do alto custo (preço) deste serviço não se tem a percepção de agregação de valor, os entrevistados desaprovam o serviço, entretanto, querem melhorias para que o mesmo continue sendo ofertado.*

*A unificação desta tarefa em um único processo irá gerar: redução de certames licitatórios; redução de atas e contratos; redução do número de servidores do quadro permanente, possibilitando Relotação dos mesmos em áreas da própria administração; ganho de espaço físico e de tempo, redução de insumos e por consequência menor produção de lixo e facilidade de logística reversa de resíduos a serem reciclados; sustentabilidade econômica e ambiental.*

O trabalho encontrou as seguintes limitações na coleta de dados: Nos dados Primários, tivemos todo o apoio do pessoal do almoxarifado, no que diz respeito à receptividade, disponibilidade de documentação e sistemas, porém o sistema SISMAT apesar de funcional é obsoleto, no que dificultou achar alguns parâmetros como, por exemplo, materiais estocados e não utilizados.

Nos dados Secundários (gastos com mão de obra terceirizada) apesar de ser autorizado pelo Coordenador-Geral da CGSG e por seu substituto imediato o fornecimento destas informações, os gestores dos contratos não as repassou, e as mesmas foram extraídas no portal INTRANET/MS e Portal da Transparência, a falta destas informações com certeza subestimou o preço encontrado.

Para a academia, o trabalho contribui ao evidenciar como é realizado o gerenciamento logístico de uma atividade terceirizada e como as decisões podem afetar a eficiência do serviço público, e o mesmo poderá desencadear novos estudos referentes à terceirização das atividades meio aliada a gestão da logística em órgãos da administração pública.



## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, V. C. de (2002). “A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho”. In: Textos para discussão. Brasília, DF. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

BIDERMAN, Rachel; MONZONI, Mario; MAZON, Rubens; DE MACEDO, Laura Silvia Valente. (Org.) Guia de Compras Públicas Sustentáveis – Uso do poder compra do governo para promoção do desenvolvimento sustentável. 2. ed. São Paulo: GVCes. 2008. Disponível em: < <http://archive.iclei.org/index.php?id=9311> >. Acesso em: 21 jun. 2013.

BONFANTI, Cristiane; JUNGBLUT, Cristiane; PEREIRA, Paulo Celso, **Governo anuncia corte de R\$ 69,9 Bilhões do Orçamento de 2015**, **Globo**, Rio de Janeiro, 22 de maio de 2015, Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/governoanunciacortede699bilhoesnoorcamentode201516234657>>, Acesso em 31 de agosto de 2015.

BRASIL, Decreto Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943.

BRASIL, Lei nº 11.768, de 14 de agosto de 2008.

BRASIL, Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988.

BRASIL, decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013.

BRASIL, Portaria Interministerial nº 244, de 06 de junho de 2012.

BRASIL, Projeto de Lei nº 4.330, de 26 de outubro de 2004.

BRASIL, Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000.

BRASIL, Decreto 7.746, de 05 de junho de 2012.

BRASIL, Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

BRASIL, Decreto nº 8.065, de 07 de agosto de 2013.

BRASIL, Instrução Normativa nº 205 de 08 de abril de 1988.

BRASIL, Câmara dos Deputados.

BRASIL, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA.

BRASIL, Ministério do Meio Ambiente.

BRASIL, Ministério das Minas e Energia.

BRASIL, Ministério do Planejamento.

BRASIL, Presidência da República, Secretária-geral.

BRASIL, Ministério da Saúde.

CONCEIÇÃO, Tainá Souza; CISLAGHI, Juliana Fiúza; TEIXEIRA, Sandra Oliveira. O Financiamento da saúde no Brasil: principais dilemas. *Temporalis*, [S.l.], v. 1, n. 23, p. 97-124, ago. 2012. ISSN 2238-1856. Disponível em: <<http://periodicos.ufes.br/temporalis/article/view/2927>>. Acesso em: 03 dez. 2015.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

Deák, Professores Csaba, Klara Kaiser, and Nuno Fonseca. "A ESTRATÉGIA POR TRÁS DO ESTRATÉGICO." (2010).

FURTADO, Luiz Roberto Fortes. Um novo conceito em análise de obras públicas com relação à Lei de Responsabilidade Fiscal. Palestra proferida na SEAERJ. Rio de Janeiro, set. 2002.

Greenhalgh T, Taylor R. How to read a paper: papers that go beyond numbers (qualitative research). *BMJ* 1997;315:740-3.

MALHOTRA, Naresh k. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. São Paulo: Editora Bookman, 2004.

MARTINS, Heloisa; H. RAMALHO, José Ricardo. Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec, 1994.

ROSA, H.; MAYERLE, S. F.; GONÇALVES, M. B. Controle de estoque por revisão contínua e revisão periódica: uma análise comparativa utilizando simulação. *Produção*, v. 20, n. 4, dez. 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132010005000052>.

SACCONE, Rodrigo, **Gasto do governo com cafezinho é maior que orçamento de ministério**, **Portal de Noticias G1/Politica**, Rio Grande do Sul, 07 de outubro de 2015, Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2015/10/gasto-do-governo-com-cafezinho-e-maior-que-orcamento-de-ministerio.html>>, Acesso em: 17 de novembro de 2015.

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação de Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte. Dados [online]. 1997, vol. 40, n. 3 ISSN 0011-5258.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.